

## 1. With コロナ下でのリーダーシップの発揮

リーダーシップという言葉からどんなイメージを描きますか。リーダーシップ論は学術的にも長年に亘り多岐多彩な切り口から論じられてきました。後2週間で令和3年を迎えるに当たり、コロナ禍での窮境を脱する為のリーダーシップ論を改めて論じたいと思います。

リーダーは組織(チーム)の一員です。組織にはリーダー以外に多数のメンバー(フォロワー)が存在します。**組織は烏合の集団であってはならず、かつゴールをしっかりと定めないとイケません。**このゴールは誰が定めるのでしょうか。それは**リーダーの権限でありまた義務**なのです。決定方法として「①リーダーが独断・専行」で、または「②全員の衆議を経てリーダーが最終決断」することもあります。私はコロナ禍では「議論重ねても結論先送り」という事態は最悪な組織運営だと考えます。

先に「ゴールを設定する」と指摘しましたが、これを2つの要素に分解できます。「何故これをゴールとしたか(WHY)」と「ゴールに辿りつくには何をすべきか(WHAT)」の2つです。このように**リーダーは何故(WHY)と何を(WHAT)を自己の責任で決定しなければなりません。これがリーダーシップなのです。**ではメンバーの役割や組織に対する貢献はどうあるべきでしょうか。

組織のゴールに対する「何故」と「何を」が決まりましたが、まだ「何を」達成する具体策(HOW-TO)が定かではありません。私は「何をどうする?」という問いの答えはメンバーが考えてリーダーへ具申すべきだと考えます。「何を」を戦略とし「どうする」を戦術に置き換えることができます。戦術をリーダーが上から目線でメンバーに指示出しをしてはいけません。戦略を実現する戦術は数えきれないほど存在するからです。**リーダーはメンバーから提案された複数の具体策を検査し、全員の納得を得た上で戦術を最終決定します。**

**組織のGOALとWHY、WHATとがメンバー全員にしっかりと染み通っているか**をリーダーは日々確認をしなければなりません。HOW-TOが**適正に稼働しているか**にも目を光らせます。このような**進捗管理の工程をマネジメントと呼ぶ**のです。リーダーと管理者はリーダーシップとマネジメントの相違点をしっかりと理解しておかなくてはなりません。

## 2. 能力は「分析」「創造」「実務」の3つから成る

会社が継続的に繁栄し続けるには、成果を出し続けなければなりません。**成果を出すパワーの源泉は能力**です。組織的な能力もありますが、ここでは個々の社員の能力について言及します。

能力には企業活動に影響を与える**環境要因を把握し影響度等を分析する「分析的能力」**が最初に求められます。但し環境要因を分析しただけでは自己満足に終わります。**分析内容をアイデアとして活かし切る為の能力、「創造的能力」**が次に求められます。そして最後は「実務的能力」が必要です。グッドアイデア創案しても結果を確実に出せるように**実行力(実務的能力)が試される**のです。

このように「成果を出す」には、分析的能力、創造的能力そして実務的能力の3つの能力が社員に備わっていなければなりません。なおある社員は分析的能力に優れ、また別の社員は創造的能力に長けていることもあるでしょう、会社には特異的で多彩な能力を持った人材がいるはずですが、**個々の社員が持つ能力の強みを適切に連結させて、組織力を高めていく**よう努めて欲しいものです。

## 3. 会社に「会社でなくなる日」が到来する?

今ビジネス界での流行り言葉DX(デジタルトランスフォーメーション)について考えさせられるコラムを読みました。日経MJに経営コンサルタントの神田昌典氏が「経営組織としての会社は今後も残るが『社で会って情報交換等する』ことはなくなっていく」と指摘していました。神田氏はリモート勤務でも意思疎通は十分できるとし、東京・表参道にあった4フロア貸し切りの事務所を全面退去しました。

神田氏の指摘はある点では正しいが、また間違っていると思います。正しい点は「**意思疎通は何処でも、何時でも、意識すればできる**」という事です。意思疎通がFace-To-Faceでしか出来ないと主張するのは出来ない理由を並べているだけです。

間違いと思う点は**経営理念や社風、思考様式等視認できない精神的領域が役職員から末端の社員まで完全に理解されかつ日々実行されていなければ、「会わない」ことは不利益に転ずる**からです。神田氏の会社はこれが求心力として強く働いているから「社で会う」必要性はないのです。**精神的領域に無関心で成果のみに関心が向く会社。これではリモート勤務は遠心力が強力に働いてしまいます。**